



Designing Human Resource Planning Model Based on Merit Based on the Teachings of the Nahj-Al-Balaghe

**Seyyed Ali Akbar Ahmadi¹, Hasan Darvish², Mohammad Javad Sobhani Far³, Hamed
Fazeli Kebria⁴✉**

1- Professor, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3- Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University,
Tehran, Iran.

4- PhD candidate of Human Resource Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Abstract:

Human resource planning is the most important issues for each of the various topics, including the fascinating yet complex. Due to the dramatic developments in the field of management and their tendency to meritocracy, competency-based human resource planning has found a special place. Hence, this study uses a mixed method research (content analysis and interpretive structural modeling) presents the concepts of human resource planning based on merit, has tried with careful study of the book Nahj-al-Balaghe, the extraction and modeling the contents of merit (with titles, God-centered knowledge, wisdom, justice, strength and health) and content network setting, the ultimate model (HRP based competency-based training Nahj-al-Balaghe) define and design. Appears in line with Islamic and Iranian model of progress for the Humanities and localization of Western Science according to the organization's culture and values of the Islamic religion; Using Religious, especially extracted from Nahj-al-Balaghe to promote Sazmahay very effective and useful.

Keywords: Planning, Human Resource Planning, Competence, Nahj-Al-Balaghe.

1. a_ahmadi1344@pnu.ac.ir
2. dr_darvish@pnu.ac.ir
3. mjsobhan@gmail.com
4. ✉Corresponding author: fazeli2233@gmail.com

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال هشتم، شماره ۲، پیاپی ۲۴، تابستان ۱۳۹۳
صفحات ۱۴۷ - ۱۲۹

طراحی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۵/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۰۸)

علی اکبر احمدی^۱، حسن درویش^۲، محمدجواد سبحانی‌فر^۳، حامد فاضلی کبریآ^{۴*}

چکیده

برنامه‌ریزی منابع انسانی از مهم‌ترین مسایل هر سازمان است که موضوعات متنوع، جذاب و در عین حال پیچیده‌ای را شامل می‌شود. امروزه با توجه به تحولات شگرف در حوزه مدیریت و گرایش مدیران به شایسته سالاری، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. از این رو این پژوهش با استفاده از روش تحقیق آمیخته (تحلیل مضمون و الگوسازی ساختاری تفسیری) ضمن ارائه مفاهیم برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس شایستگی، سعی کرده است با بررسی و مطالعه دقیق متن کتاب شریف نهج البلاغه ضمن استخراج و مدل‌سازی مضامین سازمان دهنده شایستگی (با عناوین خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت) و تدوین شبکه مضامین آن، الگو نهایی تحقیق (برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه) طراحی و تبیین کند. به نظر می‌رسد در راستای الگو اسلامی و ایرانی پیشرفت برای تولید علوم انسانی اسلامی و بومی‌سازی علوم غربی با توجه به فرهنگ ارزشی و دینی حاکم بر سازمان‌های ایران اسلامی، استفاده از الگوهای دینی، خصوصاً مستخرج از نهج البلاغه برای رشد و ارتقا سازمان‌های کشور بسیار موثر و مفید خواهد بود.

واژگان کلیدی:

برنامه‌ریزی، برنامه ریزی منابع انسانی، شایستگی، نهج البلاغه

۱ - استاد دانشگاه پیام نور A_Ahmadi@pnu.ac.ir

۲ - دانشیار دانشگاه پیام نور dr.darvish43@gmail.com

۳ - دانشیار دانشگاه امام حسین (ع) mjsobhan@gmail.com

۴* - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی مرکز تحصیلات تکمیلی پیام نور (نویسنده مسؤل): Fazeli2233@gmail.com

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی، اصطلاح نسبتاً جدیدی است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح شده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسایل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان استفاده کرده‌اند و بسیاری از محققان هم اکنون نیز از این رشته علمی با عنوان قدیمی و سنتی آن مانند کارگزینی، اداره امور کارکنان در نوشته‌های خود نام برده‌اند. بین واژه مدیریت منابع انسانی و مدیریت اداره کارکنان نیز تفاوت وجود دارد. مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این رو مدیریت منابع انسانی را بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می‌دانند [۱۲].

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به یکپارچگی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، به-کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی است. در واقع همان‌گونه که وی. ای. کامپرفرم (۲۰۰۲)، مطرح می‌کند، الگوهای شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدان معناست که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن نمونه‌ای در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است که به طور خلاصه به آن CBHRM می‌گویند [۱۹].

این نمونه امروزه بسیار مورد توجه صاحب‌نظران و صاحبان مشاغل است، به گونه‌ای که در ادبیات امروزی منابع انسانی مورد تأکید بسیار قرار دارد. انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها بررسی گسترده‌ای بر روی ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند، اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است [۲].

رویکرد مبتنی بر شایستگی هنگامی قابل توصیه است که رهبران سازمان تمایل دارند از روش‌های خلاقانه، جدید و کیفی استفاده کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌تواند برای سازمان‌هایی که اکثر افراد آن، حرفه‌ای، فنی و مدیر هستند، سازمان‌ها و بخش‌هایی که در آن تیم‌هایی برای حل مسایل مبهم و پیچیده تشکیل می‌شود، سازمان‌هایی که دارای ساختار مدیریت ماتریسی هستند و سازمان‌هایی که روی بعضی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها مانند مهارت‌های بین فردی و انگیزه دستیابی، تمرکز کرده‌اند، سودمند باشد [۴].

در این پژوهش به طور مشخص درصدد استخراج الگوی مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه هستیم. از این رو ضمن بررسی دقیق متن کتاب شریف نهج البلاغه تلاش شده است به کمک روش تحقیق آمیخته و با استناد به نظر خبرگان الگوی نهایی تحقیق ارائه شود.

شایستگی و مدیریت مبتنی بر شایستگی:

قبل از ارائه مباحث مرتبط با برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی ابتدا باید با مفهوم شایستگی و شایسته‌سالاری آشنا شد.

۲- نهضت شایستگی منابع انسانی:

موضوع شایستگی منابع انسانی از دیرباز در سازمان‌ها و دولت‌ها مطرح بوده است و دقیقاً زمان ارائه آن مشخص نیست. مقاله پراهالاد و همل پیشرفت بزرگی در نهضت شایستگی در امریکا به حساب می‌آید و پس از سال‌ها تفکر بر اساس محیط خارجی، توجه پژوهش‌گران را بار دیگر به فناوری، مهارت‌ها و هم‌افزایی حاصل از آن‌ها علاقه‌مند کرد. البته اولین گام‌ها برای عملی‌سازی این مفهوم برای تهیه استانداردهای ملی شغل در انگلستان اتفاق افتاد. استاندارد ملی شغلی دربرگیرنده مجموعه‌ای از شایستگی‌هاست که هر کدام از آن‌ها باید به شکل جداگانه توسط افراد کسب شود و مورد تایید قرار گیرد [۱۸].

مفهوم شایستگی:

کلمه Competence یعنی توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص [۱۹] در مورد کلمه Competency تعاریف گوناگونی ارائه شده است که اگرچه از نظر دامنه مفهومی با هم متفاوت‌اند اما از وحدت موضوعی برخوردارند. برخی از این تعاریف عبارت‌اند از:

طبق نظر اسپنسر، شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش معیار مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل رابطه دارد [۲۱].

از نظر بویاتزیس، شایستگی، به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد، که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها، از آن‌ها استفاده می‌کند [۱۶].

- از نظر هرتون، شایستگی؛ ویژگی‌های رفتاری افراد که موجب عملکرد اثربخش شغلی آن‌ها می‌شود [۱۹].
- از نظر لای بوویتز، شایستگی، عبارت‌ست از مجموعه دانش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که افراد برای انجام کارهای خود از آن بهره می‌گیرند [۲۳].

برنامه‌ریزی منابع انسانی:

برنامه‌ریزی منابع انسانی، سبب تسریع در رسیدن به هدف‌های سازمانی می‌شود و آسیب‌پذیری سازمان و مدیریت را در مقابل دگرگونی‌های آینده کاهش می‌دهد. از این‌رو، برنامه‌ریزی منابع انسانی را پایه تشکیلاتی سازمان و مدیریت می‌دانند. مدیران سازمان، مدیران منابع انسانی و به ویژه کارشناسان برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها باید همواره پاسخ‌گوی این پرسش‌ها باشند که برای اجرای برنامه‌های آینده سازمان اعم از کوتاه مدت، میان مدت و یا بلند مدت به چه نوع و به چه میزان منابع انسانی نیاز است و چه تدابیری برای جذب، آموزش و بهسازی آنان در سازمان وجود دارد. پاسخ به این پرسش‌ها و بسیاری از پرسش‌های دیگر، در برنامه‌ریزی منابع انسانی یافت می‌شود [۲۲].

به عقیده مکین و مانکس (۲۰۰۱)، برنامه‌ریزی منابع انسانی^۱، برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدف‌های سازمان پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به ویژه مدیران منابع انسانی را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن هدف‌ها بردارند. این برنامه در واقع، پایه‌هایی را برای تدوین سیاست‌های کلی جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی، ترفیعات و رفاه شکل می‌دهد و از استخدام عجولانه نیروهایی که به طور کامل با نیازهای سازمان تطبیق ندارند، آموزش‌های بی‌هدف، نقل و انتقالات بی‌مورد و ترفیعات بی‌ضابطه جلوگیری می‌کند و باعث نظم در سازمان و تقویت نظام شایستگی می‌شود. در نتیجه این سیاست‌های صحیح، میزان ضایعات پرسنلی در سازمان کاهش پیدا می‌کند.

مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی:

سه گام اساسی و اصلی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی که به صورت همگانی و رایج در تمامی الگوهای این حوزه به کار گرفته می‌شود، عبارت‌اند از پیش‌بینی تقاضا، پیش‌بینی عرضه و به تعادل رساندن عرضه و تقاضای منابع انسانی. البته باید در ابتدای کار برنامه‌ریزی، هدف‌ها و برنامه‌های سازمانی مورد توجه، مطالعه، شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند و به روشنی مشخص شوند. شرح کامل مراحل کار در زیر تشریح شده است: [۶]

پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی:

برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این مرحله، کارکنان مورد نیاز را برای رسیدن به هدف‌ها و برنامه‌های آینده سازمان تا حدودی مشخص می‌کند.

پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی:

محاسبه و شناسایی تعداد افراد مورد نیاز و قابل دستیابی در سازمان، عرضه منابع انسانی نامیده می‌شود.

تدوین شیوه‌های تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده:

پس از اینکه عرضه و تقاضای نیروی انسانی پیش‌بینی شد، باید عملیات اصلاحی را برای رسیدن به هدف هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده شروع کرد.

برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر شایستگی:

رویکرد سنتی برنامه‌ریزی منابع انسانی، ابتدا بین عرضه و تقاضای منابع انسانی ارزیابی به عمل می‌آورد، سپس تعادلی را بین عرضه و تقاضا برقرار می‌کند. استخدام‌کنندگان روی پر کردن جاهای خالی در سازمان توجه بیشتری می‌کنند و به نظر می‌رسد که در اکثر موارد تحصیلات و تجربیات افراد برای احراز کردن شرایط آن شغل کافی به نظر برسد. با توجه به ضعف‌های الگوی سنتی در دنیای امروز برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد

¹. Human Resource Planning

شایستگی توسعه یافت. اجرایی‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، نیازمند نمونه عمده‌ای است که تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی را درباره افراد و سازمان به طور کلی تغییر دهد. گام اول برای الزامات این نوع برنامه‌ریزی، این است که تصمیم‌گیران راهبردها و اهداف سازمان را دقیقاً تبیین کنند [۲].

مزایای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:

در ادامه برخی از مزایای برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی را برمی‌شمریم. استعداد و کیفیت انجام کارها در افراد متفاوت است. بعضی افراد نسبت به دیگران با استعدادتر هستند، از این رو رویکرد شایسته‌محور به تصمیم‌گیران سازمانی کمک می‌کند تا در یک سازمان وقتی نیازمند یک استعداد و توانایی خاص هستند، آن را بیابند [۱۸].

رویکرد مبتنی بر شایستگی، ویژگی‌ها و آثار برنامه‌ریزی منابع انسانی را بهبود می‌بخشد و نقاط ضعف دیگر رویکردهای کمی را پوشش می‌دهد. رویکردهای کمی، صرفاً بر روی مفاهیمی چون مدرک تحصیلی، گواهی‌نامه‌های آموزشی، اعتبار و آبروی افراد، عنوان شغلی و وجهه افراد تمرکز می‌کند [۱۸].

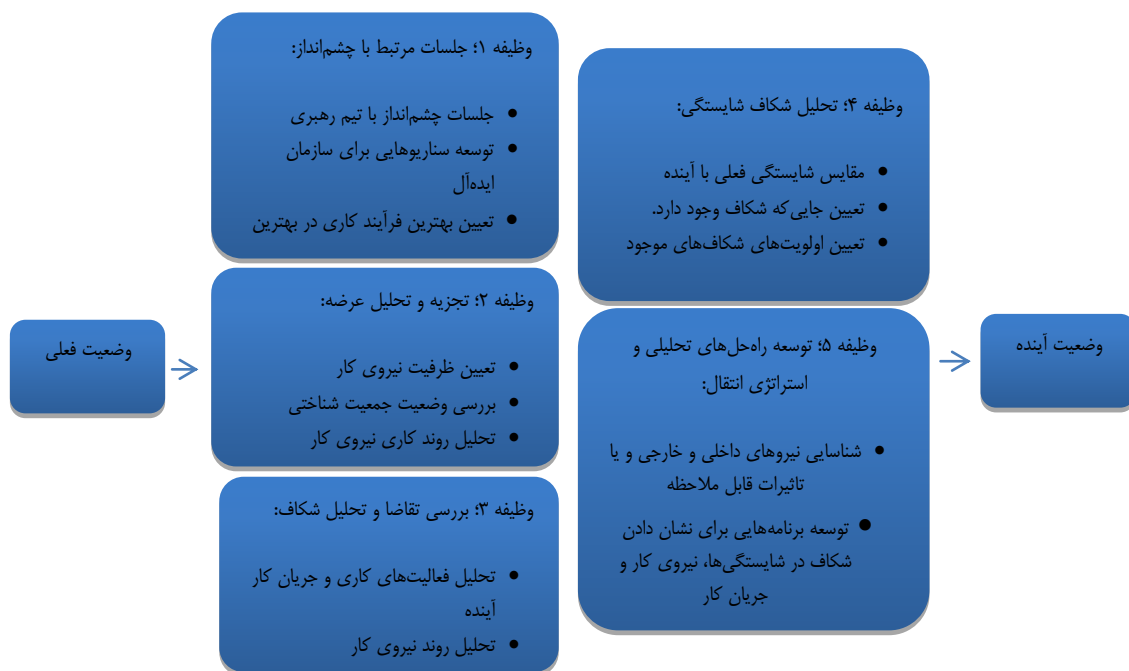
گام‌های اجرایی‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:

برای اجرایی‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی الگوهای مختلفی ارائه شده است. جامع‌ترین و کاربردی‌ترین الگو در زیر تشریح شده است که در دیگر الگوها با تغییرات جزئی مطرح شده است: [۲]

گام اول: طراحی نظام برنامه‌ای و توسعه‌ای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
گام دوم: توجیه، تبیین و تشریح فرآیند کار برای مدیریت ارشد برای جلب حمایت آن‌ها
گام سوم: توجیه مدیران عملیاتی و کاربران نسبت به اهداف عملیاتی و اثربخشی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی جدید
گام چهارم: تعریف راهبردهای سازمان، اهداف کسب و کار و خروجی‌ها یا نتایج حاصل از برنامه‌ریزی منابع انسانی برای مشتریان داخلی و خارجی
گام پنجم: مشخص ساختن وظایف و فعالیت‌های کاری در سطح خرد و کلان با توجه به شایستگی‌ها و توان‌مندی‌های کارکنان
گام ششم: مشخص ساختن شایستگی‌ها متناسب با وظایف و سطوح کاری پرسنل با توجه به سندهای بالادستی و نظر مدیران
گام هفتم: تعیین و ارزیابی عرضه و تقاضای شایستگی‌ها. باید داده‌های معتبر و مطمئنی که از تحلیل‌گران کار در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز کار سازمانی به دست آمده تعیین، ارزیابی و تقاضای شایستگی‌ها بر اساس نیازهای فعلی و آینده پیش‌بینی شود. در دسترس بودن شایستگی‌ها با تکمیل فرآیند ارزیابی شایستگی‌ها (CAP)، معین می‌شود.
(CAP) معین می‌کند که کدام کارکنان، در چه فضای عملکردی، با کدام شایستگی راهبردی، با چه میزان تجربه حرفه‌ای و با چه سطحی از قوت عملکردی می‌تواند فعالیت کند. به طور مثال به نمونه‌ای از CAP‌های موجود اشاره می‌کنیم: خود ارزیابی، مدیر ارزیابی، ارزیابی توسط خبرگان، ارزیابی توسط مشتریان، ارزیابی توسط مجوز و...
گام هشتم: شروع به کار آزمایشی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

مدل ناسا^۱: مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:

در ادامه یکی از جامع‌ترین و رایج‌ترین الگوهای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی مطالعه خواهد شد که محقق از آن در طراحی شکل الگوی نهایی خود الهام می‌گیرد. الگوی ناسا، الگویی است که سازمان اداره فضا و هوانوردی ملی آمریکا^۲ برای برنامه‌ریزی منابع انسانی خود از آن بهره می‌برد. در این الگو با شناسایی وضع موجود و مقایسه آن با وضعیت آینده در ۵ گام، شکاف‌ها شناسایی و پر می‌شود و سازمان در مسیر وضعیت مطلوب قرار می‌گیرد [۲۴].



شکل ۱- الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس شایستگی ناسا [۲۴]

۳- فرضیه‌ها و سوال‌های تحقیق:

با توجه به این که تحقیق حاضر مسأله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که پیش‌تر به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده‌است، از نظر هدف^۳ پژوهش، از نوع تحقیقات اکتشافی^۴ است. زیرا در چنین نوع تحقیقی هدف، جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است. از این‌رو این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام

^۱ National Aeronautics

^۲ NASA

^۳ - Purpose of study

^۴ - Exploratory

می‌شود. اما سوال اساسی تحقیق که این پژوهش سعی در پاسخ دادن به آن دارد، این است که «الگوی مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه کدام است؟» برای دست یابی به این پاسخ یک سوال فرعی نیز مطرح می‌شود که «شایستگی‌های منابع انسانی و الگوی آن مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه کدام است؟»

روش انجام تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها:

رویکرد^۱ این پژوهش، استقرایی^۲ است و از راهبرد^۳ پژوهشی تحلیل مضمون^۴ نیز استفاده شده است که از استراتژی‌های پژوهش کیفی^۵ به شمار می‌رود [۵].

تحلیل مضمون، فرآیندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود که در بیشتر روش‌های کیفی (اگر نگوییم همه روش‌های کیفی) کاربرد دارد و امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند [۱۵]. در مرحله اول بعد از بررسی ادبیات موضوع و مطالعه دقیق کتاب شریف نهج‌البلاغه، شایستگی‌های مد نظر در حوزه منابع انسانی در قالب کدها، مضامین پایه و ساختاریافته، در تحلیل مضمون به دقت استخراج می‌شود تا الگوی اولیه و ابتدایی تهیه شود. برای طراحی الگو و شناسایی دقیق روابط میان عوامل از روش الگوسازی ساختاری تفسیری^۶ استفاده می‌شود که روش مناسبی برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر عناصر دیگر است [۱۴]. در ادامه فرآیند انجام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین به صورت گام به گام در قالب جدولی توضیح داده می‌شود [۱۷].

جدول ۱- فرآیند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
تجزیه متن	۱- آشنا شدن با متن مورد بررسی	۱-۱- پیاده سازی داده‌ها (در صورت لزوم) ۲-۱- مطالعه و بررسی مجدد داده‌ها ۳-۱- نوشتن ایده‌های اولیه
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	۱-۲- پیشنهاد چارچوب کدگذاری ۲-۲- تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر ۳-۲- کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	۳- جستجو و شناسایی مضامین	۱-۳- تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه ۲-۳- استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن ۳-۳- پالایش و بازبینی مضامین
	۴- ترسیم شبکه مضامین	۱-۴- بررسی و کنترل هم‌خوانی مضامین با کدهای استخراج شده

1 - Research approaches
2 - Comparative
3 - Research strategies
4 - Thematic analysis
5 - Qualitative
6 - Boyatzis
7 - Interpretive Structural Modeling

مرحله	گام	اقدام
		۴-۲- مرتب نمودن مضامین ۴-۳- انتخاب مضامین پایه ^۱ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، سازمان‌دهنده ^۲ (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و فراگیر ^۳ (مضامین عالی در برگزیده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) ۴-۴- ترسیم نقشه (های) مضامین ۴-۵- اصلاح و تایید شبکه (ها)
تشریح متن	۵- تحلیل شبکه مضامین	۵-۱- تعریف و نام‌گذاری مضامین ۵-۲- توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب متن	۶- تدوین گزارش	۶-۱- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح مضامین ۶-۲- استخراج نمونه‌های جالب و مورد توجه از داده‌ها ۶-۳- مرتبط نمودن نتایج تحلیل با سوال‌های تحقیق و مبانی نظری ۶-۴- نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

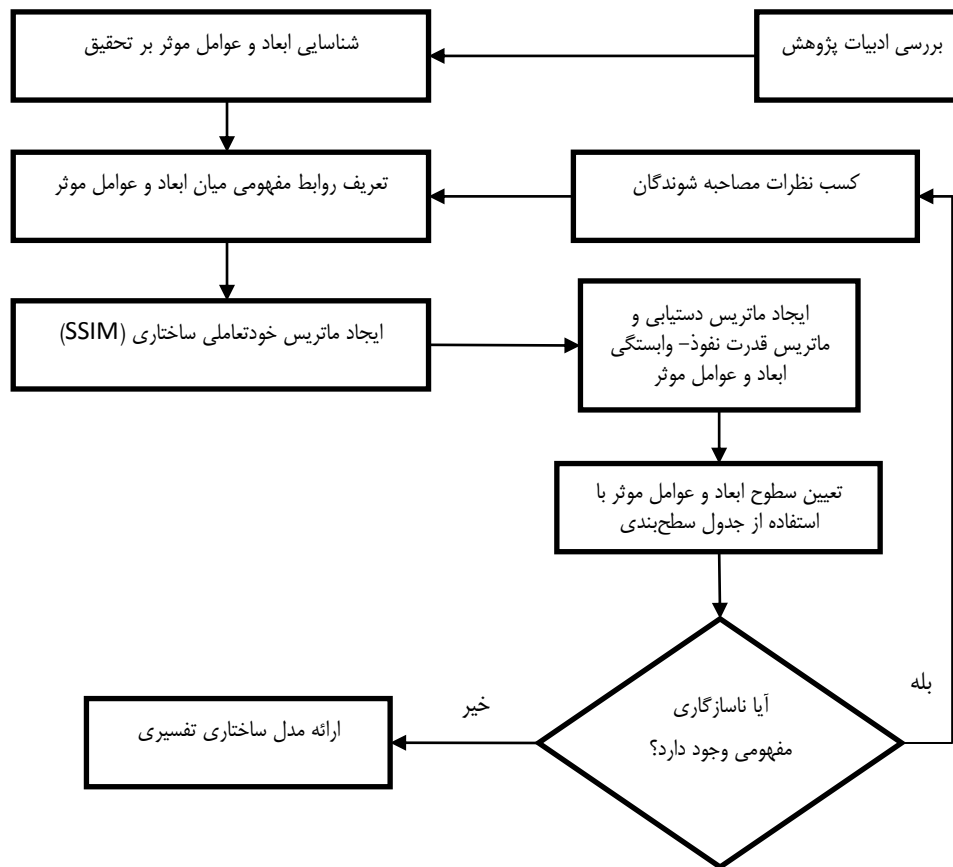
۴- روش کمی الگوسازی ساختاری تفسیری^۴:

روش‌شناسی ISM به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم و در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک زیادی می‌کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر می‌باشد. [۷] الگوسازی ساختاری تفسیری، یک روش مناسب برای شناسایی و خلاصه کردن روابط بین پیامدها، عناصر و یا عواملی است که برای یک موضوع خاص تعریف شده است [۱۳]. شکل ۲ مراحل اجرایی سازی این روش‌شناسی را در پژوهش نشان می‌دهد.

استخراج مولفه‌های شایستگی نیروی انسانی:

با استفاده از روش تحلیل مضمون ارایه شده و با توجه به مطالعه عمیق نظری در متن کتاب شریف نهج البلاغه، ۳۳۲ جمله و به تبع آن ۳۳۲ کد مرتبط با شایستگی‌های نیروی انسانی استنتاج شد. در ادامه با دسته‌بندی‌های منطقی و علمی روش تحلیل مضمون، چهل و هشت مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عنوانین (خدا محوری، عدالت محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت) مربوط به شایستگی‌های نیروی انسانی با مضمون فراگیر شایستگی‌های نیروی انسانی استخراج شد که شبکه مضامین آن در شکل ۳ است.

1 - Basic Themes
2 - Organizing Themes
3 - Global Themes
4- Interpretive Structural Modeling



شکل ۲- گام‌های الگوسازی ساختاری تفسیری [۷]

پیاده سازی روش ISM :

تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها یا عناصر:

روش ISM با شناسایی متغیرها یا مضامینی شروع می‌شود که مربوط به مسأله یا موضوع هستند. در این تحقیق مضامین سازمان دهنده، بیانگر مولفه‌ها و ابعاد این روش تفسیری است [۳].

به‌دست آوردن ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM):

این ماتریس، یک ماتریس به ابعاد عناصر است که این عناصر در سطر و ستون اول آن به ترتیب بیان می‌شوند. آن گاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شوند. [۳] در ادامه برای تکمیل و آرایه نظر در خصوص ماتریس شایستگی‌های نیروی انسانی و تعیین سطوح و روابط میان مضامین سازمان دهنده، به ۴۰ نفر از نخبگان حوزه مدیریت، مدیریت اسلامی، علوم و حدیث و نهج‌البلاغه تقدیم شد.

جدول ۲: پرسش‌نامه؛ ماتریس خود تعاملی ساختاری مؤلفه‌های شایستگی نیروی انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلغه^۱

مضمون‌های سازمان‌دهنده شایستگی نیروی انسانی						عامل Z		علائم راهنما: V: یعنی A بر Z تأثیر می‌گذارد. A: یعنی A از Z تأثیر می‌پذیرد. X: یعنی A و Z تأثیر متقابل دارند. O: یعنی A و Z تأثیری روی یکدیگر ندارند.
سلامت	قوت	درایت	معرفت	عدالت	خدماتجوری	عامل A	مضمون‌های سازمان‌دهنده شایستگی نیروی انسانی	
					*	خدماتجوری		
				*	*	عدالت		
			*	*	*	معرفت		
		*	*	*	*	درایت		
	*	*	*	*	*	قوت		
*	*	*	*	*	*	سلامت		

به دست آوردن ماتریس دست‌یابی و ماتریس قدرت نفوذ – وابستگی:

پس از تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دست‌یابی رسید:

اگر فرض کنیم که $SS(i, j)$ معادل مؤلفه (i, j) ام ماتریس SSIM بوده و $R(i, j)$ معادل مؤلفه (i, j) ام ماتریس دست‌یابی باشد، جایگزینی طبق روابط زیر انجام می‌پذیرد:

$$\text{اگر } SS = V \text{ آنگاه } (i, j)R = 1 \text{ و } (j, i)R = 0$$

$$\text{اگر } SS = A \text{ آنگاه } (i, j)R = 0 \text{ و } (j, i)R = 1$$

$$\text{اگر } SS = X \text{ آنگاه } (i, j)R = 1 \text{ و } (j, i)R = 1$$

$$\text{اگر } SS = 0 \text{ آنگاه } (i, j)R = 0 \text{ و } (j, i)R = 0$$

بعد از جمع‌آوری نظرهای همه خبرگان، اعداد صفر و یک همه ماتریس‌ها با یکدیگر جمع می‌شود. با توجه به میزان تأثیری (۷۰ درصدی) که از طرف محقق تعریف می‌شود، این اعداد مجدداً تبدیل به صفر و یک‌شده و

^۱ - مفاهیم بکار گرفته شده؛ مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلغه

خدا محوری: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های پرهیزکاری، زهد، ترس از خدا، آخرت‌گرایی، نماز و ... نیروی انسانی در نهج‌البلغه دارد. عدالت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های عدالت، انصاف و ... نیروی انسانی در نهج‌البلغه دارد.

معرفت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های دانش، علم، حکمت و ... نیروی انسانی در نهج‌البلغه دارد.

درایت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های ژرف‌اندیشی، آینده‌نگری، خردمندی، تدبیر و ... نیروی انسانی در نهج‌البلغه دارد. قوت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های ایجابی رفتاری (شجاعت، اعتدال، تواضع، خوشرویی و ...) نیروی انسانی در نهج‌البلغه دارد.

سلامت: کدهایی که اشاره به شایستگی‌های سلبی رفتاری (نفی تبعیض، نفی خشونت، نفی ظلم ورزی و ...) نیروی انسانی در نهج‌البلغه دارد.

ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید. که پس از سازگاری درونی آن، ماتریس قدرت نفوذ – وابستگی ایجاد می‌شود [۳].

جدول ۳- ماتریس قدرت نفوذ – وابستگی مؤلفه‌های شایستگی نیروی انسانی در نهج البلاغه

		مضمون‌های سازمان‌دهنده شایستگی نیروی انسانی در نهج البلاغه						عامل ز	عامل ا
رتبه	قدرت نفوذ ^۱	سلامت	قوت	درایت	معرفت	عدالت	خدماحوری		
یک	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	خدماحوری	مضمون‌های سازمان‌دهنده شایستگی نیروی انسانی در نهج البلاغه
چهار	۳	۱	۱	۰	۰	۱	۰	عدالت	
دو	۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	معرفت	
سه	۴	۱	۱	۱	۰	۱	۰	درایت	
پنج	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	قوت	
پنج	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	سلامت	
		۵	۶	۳	۲	۴	۱	وابستگی ^۲	
		دو	یک	چهار	پنج	سه	شش	رتبه	

سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی:

در این مرحله مجموعه خروجی^۳ و نیز مجموعه ورودی^۴ و عناصر مشترک این دو مجموعه از روی ماتریس دستیابی سازگار شده، استخراج می‌شود. متغیرهایی که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی‌شان یکی است، در سلسله مراتب ISM به عنوان متغیر سطح بالا و یا کم‌اثر محسوب می‌شوند. به طوری که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگر مؤثر نیستند. پس از شناسایی عنصری که در بالاترین سطح قرار می‌گیرد، آن عنصر از لیست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا زمانی که سطح همه متغیرها مشخص شود ادامه پیدا

^۱ - ستون قدرت نفوذ از جمع سطری عامل‌های ا ماتریس دستیابی نهایی سازگار شده، به دست می‌آید.

^۲ - ستون وابستگی از جمع ستونی عامل‌های ل ماتریس دستیابی نهایی سازگار شده، به دست می‌آید.

^۳ - مجموعه خروجی برای هر متغیر عبارت است از خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرند.

^۴ - مجموعه ورودی برای هر متغیر عبارت است از خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که بر آن تأثیر می‌گذارند.

می‌کند [۳]. پس از انجام سطح‌بندی متغیرها بر اساس روش بیان شده، آن‌ها را بر اساس اولویت، اهمیت و اثرگذاری بیشتر مشخص می‌کنیم^۱ و آن‌گاه بر اساس ماتریس دست‌یابی سازگار شده روابط بین متغیرها را معرفی می‌کنیم. در این پژوهش سطوح به دست آمده عبارت‌اند از:

سطح ۱: خدامحوری سنگ زیربنایی همه شایستگی نیروی انسانی در نگاه امام علی (ع) است، این مضمون شامل مضامین پایه پرهیزکاری، آخرت‌گرایی، ترس از کیفر الهی، امید به پاداش الهی و نماز است.

سطح ۲: معرفت مبتنی بر خدا محوری با مضامین پایه دانش محوری و حکمت ورزی، اصل و ملاک توجه به نیروی انسانی است که بیانگر اهمیت تعقل و دانش مبتنی بر عبودیت بوده و بدون دانش و معرفت حتی اصول اولیه دین و شریعت پذیرفته نیست.

سطح ۳: درایت مبتنی بر خدا محوری و معرفت با مضامین پایه ژرف‌اندیشی و آینده‌نگری است که بیانگر اهمیت بصیرت و درایت نیروی انسانی شایسته است چرا که صرف خدامحوری و دانش، عابد عالم بی‌بصیرت می‌سازد که قرآن‌های سرنیزه را درک نمی‌کنند.

سطح ۴: عدالت مبتنی بر خدامحوری، معرفت، درایت با مضامین پایه انصاف‌ورزی، عدالت اجتماعی، عدالت توزیعی، عدالت مرادده‌ای، عدالت رویه‌ای است. عدالت در رفتار با خود، خدا و اجتماع از اصول اساسی شایستگی‌های نیروی انسانی است که در سیره حضرت بسیار بر آن تأکید شده است.

سطح ۵: سطح نهایی شایستگی‌های رفتاری ایجابی و سلبی با مضامین سازمان‌دهنده، قوت و سلامت رفتاری مبتنی بر خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت است. قوت اشاره به آن دسته از شایستگی‌های ایجابی رفتاری (شجاعت، اعتدال، تواضع و...) نیروی انسانی و سلامت اشاره به شایستگی‌های سلبی رفتاری (نفی تبعیض، نفی ظلم‌ورزی و...) نیروی انسانی در نهج‌البلاغه دارد.

الگوی مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه:

پیش از ارائه الگو باید دقت کرد که الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی یک ابزار است و این که ابزارهای سازمانی به تنهایی چه در نگاه دینی و چه غیر دینی برای خود روح ندارند، بلکه ابزار و روشی مبتنی بر رفتار فطری و عقلانی انسان هستند.

حتی اگر ابزارها با پیش‌فرض و جهت‌گیری ذهنی طراحی شده باشند، خود ابزار روح ندارد. یعنی ابزار را می‌توان اصلاح کرد و به کار گرفت^۲ [۸]. از این رو به روشنی نمی‌توان گفت که حضرت امیرالمومنین روشی غیر از

۱ - یعنی سطوح پایین‌تر بیشترین اثرگذاری و کمترین اثرپذیری را نسبت به دیگر سطوح دارد. از این رو اهمیت آن شایستگی نیز در برنامه‌ریزی منابع انسانی بیشتر از شایستگی‌های دیگر سطوح است.

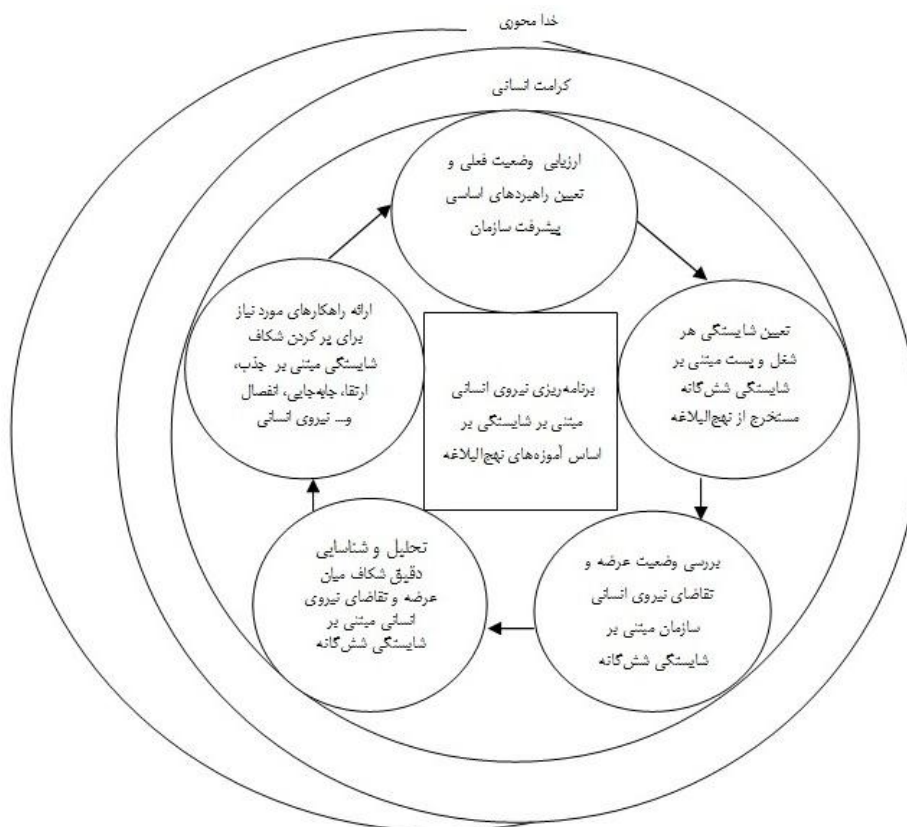
۲ - در این راستا به آثار شهید آوینی «مقاله راز سرزمین خورشید»، شهریار زرشناس «مبانی نظری غرب مدرن»، دکتر محمد رجیبی «تاریخ تمدن و فلسفه غرب» و اصغر طاهرزاده «فرهنگ مدرنیته و توهم» رجوع شود. البته باید دقت کرد ابزارهایی که کارکردهایی فسادآمیز دارند و برای فساد خلق شده‌اند، ابزار باطل هستند و شاید نتوان از آن‌ها استفاده کرد. اما در خصوص ابزاری که منبعث از عقل سالم و فطری بشری مانند مدل‌های رایج سازمانی، قابل استفاده است، دقت شود نظر محقق این نیست که این ابزارها عیب و نقص ندارند، بلکه ضمن معیوب دانستن معتقد می‌باشم که ابزار قابلیت اصلاح دارد و می‌شود با بومی‌سازی و اصلاح آن را پذیرفت و بکار گرفت. چرا که منبعث از عقل فطری انسان است. آن‌چه که روح دارد دیگر صرفاً ابزار نیست بلکه یک مولفه فرهنگ‌ساز است. مثلاً چاقو یک ابزار است ولو این که با پیش‌فرض‌های غلط ساخته شده باشد. اما نظریه مارکسیسم ابزار نیست، بلکه یک نظریه تمدن‌ساز است. لذا رفتار و کنشی که روح دارد بسیار سخت و یا غیر قابل اصلاح است. مانند نظریات خاص جامعه‌شناسی و علوم رفتار سازمانی که دارای روح هستند و نمی‌شود این روح آلوده را جدا کرد. همچنین مدل‌های برنامه‌ریزی و تعادل عرضه و تقاضای منابع انسانی نیز صرفاً یک ابزار است و هیچ عقل سلیم بشری در طول تاریخ لزوم این مهم را نفی نمی‌کند، بلکه همواره سعی در به تعادل و بهینه‌سازی وضعیت نیروی انسانی خود دارند. البته موارد مورد دقت هر ابزار

روش‌های فطری و طبیعی تبیین شده‌ی امروزی در بحث برنامه‌ریزی منابع انسانی خود لحاظ می‌کرده است. چرا که هر عقل سلیمی به دنبال گزینش افراد شایسته و به تعادل رساندن وضیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی خود است. به وضوح می‌توان گفت، حضرت نیز با توجه به رسالت و نگاه سازمانی خود، ضمن بررسی عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان خود به پر کردن این شکاف می‌پرداختند و برنامه‌ریزی منابع انسانی انجام می‌دادند. در حقیقت این الگوها یک ظرف مناسب هستند که در سه نکته زیر با دیگر الگوهای برنامه‌ریزی موجود تفاوت دارند. افزون بر این سه ویژگی در الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مستخرج از آموزه‌های نهج البلاغه، نقطه‌های قوت و امتیاز الگو نیز محسوب می‌شود:

۱- پارادایم‌های محیط بر الگو یعنی خدامحوری و کرامت انسانی

۲- شایستگی‌های شش‌گانه استخراج شده

۳- ترتیب، توالی و اهمیت شایستگی‌های شش‌گانه نیروی انسانی و جهت‌های اثرگذاری آنها بر یکدیگر



شکل ۴- الگو مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

متناسب با رسالت و چشم‌انداز آن سازمان متفاوت است. یعنی هر جامعه و سازمانی در پی برنامه‌ریزی منابع انسانی خود با رویکرد و نگاه خود است. از رهگذر این الگوها یک ابزار و ظرف مهم مطروف آن است که در این پژوهش تلاش شد از مطروف دینی و نهج‌البلاغه برای ظرف الگوهای رایج برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده شود. به عبارت روشن‌تر صرفاً از ظرف الگو استفاده شده است.

خدا محوری و کرامت انسانی پارادایم های حاکم و محیط بر الگو برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه:

با توجه به مصاحبه و نظرات خبرگان نهج‌البلاغه یکی از مهم‌ترین نکاتی که حضرت در خصوص منابع انسانی به کار می‌گرفتند بحث کرامت انسانی است. اما محقق در تحلیل مضمون‌های خود در متن نهج‌البلاغه به کلمه و لفظ کرامت در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی به صورت واضح دست نیافت البته شاخص‌های بسیاری را در حوزه قوت و سلامت، بیان‌گر اصل کرامت است. همچنین مولفه خدا محوری که از مولفه‌های اصلی استخراج شده از شایستگی است، دارای بیشترین اثرگذاری است. از این رو با توجه به نظرات خبرگان و اهمیت کاربردی دو مفهوم، مولفه‌های خدامحوری و کرامت در الگو گنجانده شد. با توجه به مطالعات عمیق نظری و بنیادین در کتاب شریف نهج‌البلاغه به ضرت قاطع می‌توان گفت که حضرت در تمامی تعاملات و رفتارهای سازمانی و در برخورد با نیروی انسانی خدامحوری و کرامت انسانی را به عنوان پارادایم حاکم و محیط می‌دانسته‌اند و هرگز از آن عدول نمی‌کردند. یعنی هرگونه برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی در چارچوب این دو پارادایم قرار دارد و چون خدا محوری اصلی‌تر و بنیادین‌تر است، حتی بر کرامت انسانی نیز محیط است و کرامت انسانی تا زمانی معنا دارد که در راستای اطاعت و بندگی خداوند متعال (که خالق و آگاه بر برنامه سعادت انسان است)، باشد. لذا، نگاه بنیادین حضرت در برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس خدامحوری و در مرحله دوم کرامت و شایستگی انسانی است. نگاه به انسان، در ادبیات غربی از نگاه سخیف ابزارگرایانه سنتی تا بردگی نوین در قالب نظم و سیستم‌های پیچیده معنا پیدا می‌کند. اما در نگاه امام علی علیه السلام و نهج‌البلاغه، انسانی که قرار است برای او برنامه‌ریزی شود، دارای شایستگی خلیفه الهی است. در ادامه تشریح ابعاد الگو ارائه می‌شود.

خدا محوری:

در مدیریت اسلامی خدا محوری و تقوا، اساس کار و سازمان‌دهی است و همه چیز با معیار تقوا ارزیابی می‌شود. امام علی (ع) شیوه برخورد و اصول مدیریت را در نامه خود به مالک اشتر از تقوا و خداگرایی آغاز می‌کند و سفارش می‌کند که اداره صحیح جامعه اسلامی را با تقواگرایی، عبادت و بندگی، خودسازی و توجه به امدادهای غیبی خداوند سازمان دهید. به فرمایش حضرت در خطبه ۱۵۶ تقوا، خانه‌ای است چون دژ محکم و استوار و در خطبه ۲۲۱ تقوا را کلید هدایت و رستگاری و اندوخته روز قیامت معرفی می‌کند که انسان را از هر بندگی آزاد می‌کند و از هر بدبختی آزاد می‌سازد. روشن است اگر مدیر خود تقوا نداشته باشد و گرفتار هواهای نفسانی و امیال و غرایز حیوانی باشد، نمی‌تواند افراد زیر مجموعه خود را ارشاد و هدایت کند. می‌توان گفت تقوا دو اثر مهم در مدیر اسلامی دارد: یکی روشن بینی و بصیرت و دیگری توانایی بر حل مشکلات و خروج از مضایق و تاریکی‌ها. [۱۰] از این رو در نگاه دینی که هدف، رشد و کمال انسانی‌ست، مدیری که خدا محوری و تقوای الهی ندارد، نه تنها خود سعادت‌مند نمی‌شود، بلکه صلاحیت و شایستگی ندارد برای سازمان و نیروی انسانی خود برنامه‌ریزی کند. البته روشن است که باید مدیر مسلمان در برنامه‌ریزی خود تقوا و خدا محوری را لحاظ کند.

کرامت انسانی:

کرامت در لغت عبارتست از: بزرگی، بزرگواری، جوانمردی، بخشش، خارق عادت و ... و در اصطلاح عبارت است از جایگاه و منزلتی که انسان را در نزد هم‌نوعانش والا و با شخصیت معرفی کند. واژه‌های بسیاری در معنا با کرامت هم‌معنا و مترادف‌اند مانند بزرگی، عظمت، شخصیت و سعادت‌مندی. [۹]

انسان در فرهنگ اسلامی، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است تا آن جا که او را فلسفه آفرینش جهان و گل سرسبد عالم وجود دانسته و همه مخلوقات را طفیل وجود او و در اختیار او نامیده‌اند. به عنوان آخرین و کامل‌ترین دین الهی و بهترین برنامه زندگی بشر تا قیامت، برای زندگی معقول و انسانی انسان، برنامه‌های مدون و پیشرفته‌ای ارائه نموده و با ارائه راهکارهایی، سعادت دنیا و آخرت انسان را تأمین و تضمین کرده است. امام علی(ع) ارزش انسان را به حدی بالا و والا معرفی می‌کند که حتی تمام دنیا هم نمی‌تواند قیمت او باشد: «آیا آزاد مردی نیست که این لقمه جویده دنیا را به اهلش واگذارد؟ همانا بهایی برای جان شما جز بهشت نیست، پس خود را به کم‌تر از آن نفروشید». [۱]

همچنین حضرت در نامه‌ای به فرمانروای مصر (مالک اشتر) ضمن ارایه راهکارهای رسیدن جامعه به سعادت و کرامت، به او سفارش می‌کند که کرامت انسان‌ها (چه مسلمان و چه غیر مسلمان) را به گونه‌ای پاس دار که دوست داری با تو چنان برخورد شود:

«مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرارده و با همه دوست و مهربان باش. مبدا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنها را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند: دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش هستند، اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود و یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد. همانا تو از آنان برتر و امام تو از تو برتر و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد والاتر است». [۱]

بی‌تردید پس از خدامحوری، رعایت کرامت انسانی، محیط بر دیگر مولفه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی است. انسان و کرامت انسانی در نگاه دینی نشأت گرفته از روح خدامحوری است. حضرت در تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی این اصل را رعایت می‌کرد و مکرراً این اصل را به اطرافیان و مدیران خود تاکید می‌کردند.

مراحل پنج‌گانه برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:

۱- ارزیابی وضعیت فعلی و تعیین راهبردهای اساسی پیشرفت سازمان:

در هر سازمان قدم اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی ارزیابی و رصد دقیق وضعیت فعلی سازمان و تعیین راهبردهای اساسی پیشرفت سازمان است. رصد دقیق سازمان در حکومت و سازمان امام علی(ع) از طریق ابزارهای کنترلی مثل نظارت حضوری، گزارش‌های مردمی، گزارش‌های عیون و جاسوسان حضرت است.

همچنین راهبردهای اساسی پیشرفت سازمان و مدیریت در نگاه حضرت ضمن رعایت اصول خدا محوری و کرامت انسانی، در خطاب به مالک که در دستورالعمل حکومتی ایشان قرار دارد، عبارت‌اند از:

۱- بر پا داشتن عذر آشکار به درگاه خدا و پیشگاه مردمان در انجام هر کار و فعل سازمانی و مدیریتی

۲- برپا داشتن نیک ستایی و نیک نامی در میان بندگان خدا از مدیریت و سازمان

۳- برپا داشتن اثر زیبا و بازنده در سرزمین‌ها

۴- تمام شدن نعمت در حیطه حکومت و مدیریت

۵- چند برابر کردن کرامت افراد در حکومت و مدیریت [۱]

البته نظارت و ارزیابی در سازمان‌های امروزی با توجه به پیچیده شدن سازمان‌ها از لحاظ ساختاری و تشکیلاتی راهکارهای متنوعی دارد و همچنین برای تعیین راهبردهای اساسی سازمان، امروزه از کانون‌های تفکر، گروه‌ها و شوراهای مخصوصی استفاده می‌کنند اما نکته‌ای که در تعیین راهبردها مهم است رعایت خدامحوری و کرامت انسانی است.

۲- تعیین شایستگی مورد نیاز برای هر شغل و پست مبتنی بر شایستگی‌های شش‌گانه:

در الگو قبل اشاره شد که مولفه‌های شایستگی‌های لازم برای نیروی انسانی در نهج البلاغه به ترتیب و با رعایت اولویت در سطح اثرگذاری عبارت از خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت هستند. در سازمان‌ها شاخص‌های شایستگی‌های هر پست و شغل را باید با توجه به مولفه‌های الگوی اشاره شده به صورت شفاف و دقیق تعیین و در ارزیابی و بررسی‌ها لحاظ کرد.

۳- بررسی وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان مبتنی بر شایستگی شش‌گانه:

وضعیت عرضه و تقاضا و نیازمندی‌های هر شغل و پست را باید با توجه به شایستگی‌های شش‌گانه تعیین کرد. یعنی با توجه به اصول حاکم و پارادایمی خدامحوری و کرامت انسانی و مولفه شایستگی خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت مشخص نمود چه تعداد نیروی انسانی از سازمان خارج می‌شود و سازمان به چه تعداد نیروی انسانی و به چه پست‌های سازمانی نیاز دارد.

۴- تحلیل و شناسایی دقیق شکاف میان عرضه و تقاضای نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی شش‌گانه:

در مرحله چهارم، بعد از مقایسه عرضه و تقاضای مورد نیاز برای نیروی انسانی، شکاف بین عرضه و تقاضا مبتنی بر شایستگی به دقت شناسایی و تحلیل می‌شود. یعنی بررسی می‌شود که این فرد به علت فقدان کدام شاخصه و مولفه شایستگی شش‌گانه، باید از این پست کنار گذاشته شود. آیا این شایستگی‌ها قابل آموزش، ترمیم و یا جبران است یا خیر؟

۵- ارائه راهکارهای مورد نیاز برای پر کردن شکاف شایستگی مبتنی بر جذب، ارتقا، جابجایی، انفصال و.... نیروی انسانی:

در مرحله پنجم بعد از تحلیل دقیق شکاف بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی مبتنی بر شاخص‌ها و مولفه‌های شایستگی، به ارایه راهکارهای لازم برای پرکردن شکاف در راستای راهبردهای اساسی سازمان پرداخته می‌شود. این راهکارها در برنامه‌ریزی منابع انسانی عمدتاً شامل جذب نیروی جدید، آموزش نیروی موجود، انفصال و اخراج

از سازمان، جابه‌جایی نیرو، ترفیع و انتقال و است. روشن است که در تمامی این راهکارها رعایت خدا محوری و حفظ کرامت انسانی پرسنل و نیروی انسانی از بنیادی‌ترین اصول است.

۵- نتیجه‌گیری:

این مقاله برای پاسخ‌دهی به یک پرسش اساسی که «الگوی مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های مبتنی برآموزه‌های نهج البلاغه کدام است؟» شکل گرفته است. از این رو در این نوشتار ضمن ارائه مبانی نظری مفاهیم برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی، سعی شده است با استفاده از روش تحقیق آمیخته با مبنا قرار دادن کتاب شریف نهج البلاغه، شش مضمون سازمان دهنده شایستگی‌های منابع انسانی (با عناوین خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت) استخراج و الگو سازی شود. در ادامه با بررسی‌های کتابخانه‌ای و اسنادی، الگوی مفهومی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه با تاکید بر زیربنایی بودن خدامحوری و کرامت انسانی و همچنین ترتیب و توالی اصول شش‌گانه شایستگی‌های منابع انسانی طراحی و تبیین شد. این تحقیق مانند دیگر تحقیقات دارای موانع و محدودیت‌هایی از جمله سختی و حساسیت‌های پژوهش‌های بین رشته‌ای خصوصا حوزه مدیریت اسلامی، کمبود منابع کار شده مشابه، زمان‌بر بودن مطالعه کتاب شریف نهج البلاغه و همچنین کمبود خبرگان حوزه مدیریت اسلامی و ... است. همچنین در ادامه جهت تکمیل این تحقیق پیشنهاد می‌شود در پژوهشی دیگر با مبنا قرار دادن قرآن کریم، شایستگی منابع انسانی استخراج و الگوی برنامه‌ریزی آن تهیه شود. همچنین در راستای توسعه الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت و بومی‌سازی علوم خصوصا در حوزه‌های علوم انسانی، پیشنهاد می‌شود بیشتر به منابع دینی توجه و سعی شود الگوهای کاربردی از آن استخراج شود.

References:

منابع :

- [۱] دشتی، محمد، (۱۳۷۹ش.)، «ترجمه نهج البلاغه»، قم، مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین(ع).
- [۲] دی دوبوا، دیوید، (۱۳۹۲ ش.)، «مدیریت منابع انسانی شایسته محور»، ابطحی، سید حسین، کرمانشاهی، شقایق، منتظر، راحله، شادان، سعید، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
- [۳] برخوردار، ناصر، (۱۳۹۲ ش.)، «طراحی و تدوین مدل سازمان دورکار»، پایان نامه دکتری، دانشگاه پیام نور تهران.
- [۴] دری، بهروز، نجات، حسین، (۱۳۸۴ ش.)، «طراحی و توسعه الگوی شایستگی از طریق طراحی و استقرار نظام جانشینی و پرورش مدیریت»، اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان ها، تهران.
- [۵] دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۸ ش.)، «روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، تهران، انتشارات صفار.
- [۶] سیدجوادی، سید رضا، (۱۳۹۰ ش.)، «مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان»، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- [۷] غابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخ زاده، محمد، (۱۳۹۰ ش.)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۰.
- [۸] طاهرزاده، اصغر، (۱۳۸۹ ش.)، «فرهنگ مدرنیته و توهم»، اصفهان، انتشارات لب‌المیزان.
- [۹] معین، محمد، (۱۳۷۷ش.)، «فرهنگ معین»، چاپ دوازدهم، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- [۱۰] موسی‌زاده، زهره، عدلی، مریم، (۱۳۸۸ ش.)، «معیارهای انتخاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، فصل‌نامه اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، ص ۱۰۳-۲۲.
- [۱۱] مالکم بنسیون، جانان کسیون، (۱۳۷۵ ش.) «برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، جباری، علیرضا، انتشارات آفتاب.
- [۱۲] والتون، جان، (۱۳۹۰ ش.)، «پرورش راهبردی منابع انسانی»، میرسپاسی، ناصر، غلامزاده، داریوش، تهران، انتشارات میر،
- [۱۳] یآوری، وحید، (۱۳۸۹ ش.)، «تصویر برداری از آینده بر اساس اندیشه‌ها و آثار شهدا»، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- [14] Anderson, R. (2007), "Thematic Content Analysis (TCA): Descriptive Presentation of Qualitative"
- [15] Boyatzis, R.E. (1998), "Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage Braun", Virginia.
- [16] Bamberger, P.A. (2010), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resources Strategy", Academy of management Review, 21, 226-958.
- [17] Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101
- [18] Dubios, David(2010), "The competency toolkit(vol.1).amherst,MA: Human Resource Development Press"
- [19] Horton, S. (2002). "The Competency Movement". In S. Horton, A. -- ---
- [20] Honddeghem, & D. Farnham, "Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme". IOS Press.
- [21] Kaplan,Eva.(2009). "Competency-based recruitment and selection. Chichester",England: John Wiley.
- [22] Kesler,s.(2010). "The competency casebook: Twelve studies in competency-based performance improvement.Amherst", MA: Human Resource Development Press.
- [23] Liebowitz, zandy, (2012), "Using competencies to build a successful organization.(Monograph)". Pittsburg,Pa: Development Dimensions international.
- [24] www.nasa.gov

